

0-497360

На правах рукописи



**Возмилов Иван Дмитриевич**

**МАРКЕТИНГОВЫЙ ПОДХОД К УПРАВЛЕНИЮ ПРОЕКТАМИ  
НА РЫНКЕ ЖИЛОЙ НЕДВИЖИМОСТИ**

Специальность 08.00.05 –  
Экономика и управление народным хозяйством (маркетинг)

**АВТОРЕФЕРАТ**  
диссертации на соискание ученой степени  
кандидата экономических наук

Екатеринбург – 2012

**Диссертационная работа выполнена  
на кафедре маркетинга и международного менеджмента  
ФГБОУ ВПО «Уральский государственный экономический университет»**

**Научный руководитель:** доктор экономических наук, профессор  
**Капустина Лариса Михайловна**  
ФГБОУ ВПО «Уральский государственный  
экономический университет», кафедра  
маркетинга и международного менеджмента, заве-  
дующая кафедрой

**Официальные оппоненты:** **Важенина Ирина Святославовна**  
доктор экономических наук, доцент,  
Федеральное государственное бюджетное учреждение  
науки Институт экономики Уральского отделения  
Российской академии наук, ведущий научный сотруд-  
ник

**Обухов Олег Владимирович**  
кандидат экономических наук, доцент,  
ФГАОУ ВПО «Уральский федеральный университет  
имени первого Президента России Б.Н. Ельцина»,  
кафедра экономики и управления  
качеством продукции, заведующий кафедрой

**Ведущая организация:** ФГАОУ ВПО «Национальный исследовательский  
университет «Высшая школа экономики»

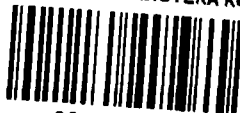
Защита состоится 15 мая 2012 г. в 13.00 на заседании диссертационного совета  
Д 004.022.02 при Федеральном государственном бюджетном учреждении науки Инсти-  
туте экономики Уральского отделения Российской академии наук по адресу: 620014,  
г. Екатеринбург, ул. Московская, 29.

С диссертацией можно ознакомиться в библиотеке Федерального государствен-  
ного бюджетного учреждения науки Института экономики Уральского отделения Рос-  
сийской академии наук.

Автореферат разослан 14 апреля 2012 г.

Ученый секретарь  
диссертационного совета  
доктор экономических наук, доцент

НАУЧНАЯ БИБЛИОТЕКА ФФУ



0000741326

Ю.Г. Лаврикова

## I Общая характеристика работы

**Актуальность темы исследования.** За два десятилетия существования российский рынок жилой недвижимости неоднократно переживал спады и подъемы. Недостаточное использование строительными организациями маркетингового подхода к управлению проектами нередко становится причиной снижения объемов продаж и наличия «замороженных» проектов в портфеле застройщиков. В то же время многие организации, учитывая маркетинговые аспекты и особенности потребительского поведения покупателей жилья, осуществляют строительное производство в соответствии с происходящими изменениями и рыночным спросом, выводят на рынок жилую недвижимость, наиболее полно удовлетворяющую потребности покупателей.

Государственными органами власти и органами местного самоуправления признается ключевая роль на рынке жилой недвижимости потребителей, для которых должны быть созданы необходимые условия по приобретению доступного и качественного жилья. В Стратегии социально-экономического развития Свердловской области на период до 2020 г. предусматривается, что обеспеченность населения жильем в 2020 г. по инерционному сценарию составит  $27,8 \text{ м}^2$  на человека, по инновационному –  $30 \text{ м}^2$  (при среднеевропейском уровне –  $40 \text{ м}^2$ ). Таким образом, важной экономической задачей регионов нашей страны на современном этапе является повышение экономической эффективности реализуемых проектов на рынке жилой недвижимости, что предопределило актуальность исследования.

Компании, действующие на рынке жилой недвижимости, отстают по применению маркетинговых технологий от компаний потребительского сектора. Это связано с тем, что долгое время рынок жилья являлся рынком продавца, когда застройщики вели свою деятельность на основании производственной и сбытовой концепции с минимальной ориентацией на конечного потребителя.

Несмотря на ставшую очевидной необходимость комплексного использования маркетинговых технологий и интеграции потребителя в процесс со-создания ценности, вопросы теоретического осмысления и практического внедрения маркетингового подхода к управлению проектами в условиях российского рынка жилой недвижимости остаются недостаточно исследованными.

**Степень научной разработанности исследуемой проблемы.** Теоретические и общеметодологические вопросы поведения потребителей и факторы, детерминирующие удовлетворение потребностей, рассматривались такими учеными, как К. Альдерфер, А. Беттенкурт, К. У. Браун, Ж. Буше, С. Г. Важенин, И. С. Важенина, А. Ван ден Брек, Г. А. Васильев, М. Ваншенкинсте, А. Ганц, Ф. Герцберг, Дж. Гэлбрейт, Х. де Витте, Е. Л. Деси, М. Джонстон, Дж. Л. Дуда, И. Жинграсс, Х. Каньон, Н. Л. Д. Катсисарантис, И. Ким, Дж. М. Кейнс, Р. Костнер, И. В. Котля-

ревская, О. В. Котова, В. И. Ленин, Б. М. Левин, У. Ленс, Ж. Маго, Д. Макклелланд, А. Маслоу, К. Маркс, М. Миляевская, Ч. П. Николс, Н. Нтуманис, Т. Ю. Овсянникова, Р. М. Райан, Б. Сененс, Дж. Фанг, С. Дж. Финни, Ю. Фергюссон, М. С. Фортье, Э. Фромм, М. С. Хаггер, Дж. Харрис, К. М. Шелдон, Л. Эббот, Дж. Эдмундс и др.

Осмысление, обобщение большого массива теоретического и практического материала, связанного с проблемами со-создания ценности, содержится в работах С. Л. Айрин, С. Л. Варго, К. Грюнруса, Р. Ф. Луша, Х. Картаджайи, В. С. Катькало, Дж. Корхонена, Ф. Котлера, Э. Круза, С. П. Куша, О. К. Ойнер, К. К. Прахалада, В. Рамасвами, Т. Розера, А. Сетиавана, А. Сэмсона, И. И. Скоробогатых, К. Сторбаки, О. А. Третьяк, А. Ф. Пейна, Л. Пле, Р. Хары, М. Хейскалы, К. Хиекканена, Э. фон Хипеля, П. Фроу, П. Хамфриса, Р. Чумпитаса и др.

Методология маркетинговых исследований и применения маркетинга на различных отраслевых рынках разработана такими учеными, как Т. М. Амабайл, К. Бернинг, Д. Бретт, Т. Ф. Дитворст, Т. Г. Зорина, Л. М. Капустина, К. Л. Келлер, А. Корбин, Ф. Котлер, Х. Лазо, Д. Леонард, В. П. Неганова, О. В. Обухов, А. М. Пономарева, А. М. Предеин, Т. Л. Решетило, М. А. Слонимская, С. Стросс, Г. С. Тимохина, Ф. Ж. Фарнелль, Ф. М. Федотов, Н. В. Хмелькова, А. Шмиц, Дж. Якоби и др.

Методические подходы к управлению проектами отражены в трудах В. Н. Буркова, Ф. Грея, К. Кука, Р. Кэгла, И. И. Мазура, Д. А. Новикова, Н. Г. Ольдерогге, Д. Ребитцера, Г. М. Стерника, П. Тинирелло, М. Томсетта, Г. Хиркенса, Дж. Чарвата, М. Штейна, Л. М. Якубовой и др.

Вопросы поведения потребителей и деятельности строительных организаций на региональном рынке жилой недвижимости, маркетинг территорий рассматривали такие исследователи, как Г. Ааронсон, П. Бурдые, Д. В. Визгалов, Н. Ю. Власова, Дж. Х. Гилмор, М. Н. Гусева, М. Кастелс, И. З. Коготкова, Ю. Г. Лаврикова, Б. Дж. Пайн, Р. Парк, А. М. Платонов, Г. М. Стерник, А. И. Татаркин, Л. Уэрт, А. Шмиц и др.

Вместе с тем системное, сущностное определение маркетингового подхода к управлению проектами на рынке жилой недвижимости, вопросы со-создания ценности, исследование потребительского поведения на рынке жилья представлены в литературе в недостаточной степени, а следовательно, являются актуальными исследовательскими задачами, решение которых позволит совершенствовать маркетинговую деятельность строительных организаций.

Дискуссионность проблематики, ее теоретическая и практическая значимость определили предмет и объект исследования, обусловили выбор цели и задач диссертационного исследования.

Объектом исследования выступает маркетинговая деятельность строительных организаций на рынке жилой недвижимости г. Екатеринбурга и Свердловской области.

**Предметом исследования** являются организационно-экономические отношения, возникающие в процессе маркетинговой деятельности строительных организаций при планировании и реализации проектов на региональном рынке жилой недвижимости.

**Область исследования** соответствует п. 3.7 «Технологии проведения маркетинговых исследований рынков товаров и услуг»; п. 3.12 «Факторы потребительского поведения и их использование при формировании управленческих решений»; п. 3.13 «Маркетинговые аспекты управления продуктом/проектом и ассортиментом» Паспорта специальностей ВАК РФ (экономические науки).

**Цель диссертационного исследования** состоит в развитии теоретических положений, методических подходов и выработке направлений совершенствования маркетинговой деятельности строительных организаций посредством применения положений концепции со-создания ценности.

Достижение поставленной цели потребовало решения следующих задач:

- 1) обосновать положения концепции со-создания ценности применительно к рынку жилой недвижимости на основе исследования теоретических подходов к удовлетворению потребностей в жилье;
- 2) разработать маркетинговый подход к управлению проектами строительной организации на рынке жилой недвижимости;
- 3) определить алгоритм маркетингового исследования регионального рынка жилой недвижимости и провести сегментацию потребителей жилья Свердловской области;
- 4) разработать методику определения потребительских предпочтений при покупке жилой недвижимости и по результатам ее апробирования выработать рекомендации по совершенствованию маркетинговой деятельности строительных организаций.

**Теоретическую и методологическую основу исследования** составили концептуальные положения фундаментальных и прикладных работ классиков экономической науки, ведущих зарубежных и отечественных авторов в области маркетинг менеджмента, со-создания ценности, управления проектами и потребительского поведения, монографические и диссертационные исследования, результаты научно-исследовательских работ, материалы периодической печати по маркетингу и менеджменту, материалы научно-практических конференций.

**Информационной базой диссертационного исследования**, обеспечивающей подтверждение концептуальных положений, достоверность выводов и рекомендаций, послужили законы Российской Федерации, постановления Правительства Свердловской области, маркетинговые исследования рынков жилой недвижимости, статистические материалы Федеральной службы государственной статистики и Уральской палаты недвижимости, аналитические статьи отраслевых порталов, отчеты и методические материалы строительных организаций, а также эмпирические результаты маркетинговых исследований автора, полученные в ходе опроса по-

тенциальных покупателей жилья и глубинных интервью с профессиональными участниками рынка.

В проведенном автором опросе, направленном на выявление факторов потребительского выбора, приняло участие 794 потенциальных и фактических покупателя жилой недвижимости Свердловской области. В ходе использования метода «тайного покупателя» в течение двух месяцев 15 потенциальных клиентов посетили отделы сбыта трех строительных организаций г. Екатеринбурга. Для оценки потребительской привлекательности проектов строительства жилья было опрошено 30 респондентов (экспертов, профессиональных участников регионального рынка жилой недвижимости и покупателей жилья).

**Методы исследования.** Выбранный объект и предмет исследования предопределили применение различных методов исследования. Использовались общенаучные эмпирические методы (наблюдение, сравнение и описание), общелогические методы (анализ, синтез, индукция, дедукция, обобщение, аналогия, системный подход, структурно-логический анализ), методы маркетинговых исследований (опрос, фокус-группа, метод «тайного покупателя», глубинное интервью, экспертная оценка), корреляционно-регрессионный анализ.

#### **Научная новизна диссертационного исследования**

1 Развита теоретическая концепция со-создания ценности применительно к реализации проектов на рынке жилой недвижимости, предусматривающие интеграцию потребителя в процесс планирования, разработки и создания объектов жилья совместно со строительной организацией в ходе шести стадий: возникновения потребности в жилье; ее конкретизации; определения создаваемой ценности; участия потребителя в проектировании жилого объекта; реализации проекта и послепродажного обслуживания, что позволяет застройщикам наиболее полно удовлетворять физиологические, интеллектуальные и социальные потребности покупателей жилья (п. 3.13 «Маркетинговые аспекты управления продуктом/проектом и ассортиментом» Паспорта специальности 08.00.05 ВАК РФ).

2 На основе положений концепции со-создания ценности предложен маркетинговый подход к управлению проектами на рынке жилой недвижимости, нацеленный на удовлетворение потребностей в жилье на трех уровнях маркетинговой деятельности строительной организации: маркетинговое планирование при разработке проектов; маркетинговые аспекты управления функциональными областями проектов жилой недвижимости при их реализации; маркетинговые технологии строительной организации при продвижении жилой недвижимости на рынке в целях максимизации потребительской привлекательности возводимого жилья, увеличения объема продаж и повышения конкурентоспособности застройщика (п. 3.13 «Маркетинговые аспекты управления продуктом/проектом и ассортиментом» Паспорта специальности 08.00.05 ВАК РФ).

3 Определен алгоритм исследования рынка жилой недвижимости, включающий систему показателей анализа и прогнозирования предложения и спроса на жилье, сгруппированных по экономическим, демографическим и этнокультурным компонентам маркетинговой среды регионального рынка жилой недвижимости, а также методический инструментарий (опрос, метод «тайного покупателя» и др.) изучения факторов потребительского выбора, что позволяет провести сегментацию потребителей жилья по уровню доходов, возрасту, семейному положению и роду деятельности, дифференцировать реализуемые проекты строительства жилой недвижимости по категориям покупателей и разработать маркетинговые технологии продвижения жилья в различных сегментах (п. 3.7 «Технологии проведения маркетинговых исследований рынков товаров и услуг» Паспорта специальности 08.00.05 ВАК РФ).

4 Разработана и апробирована методика определения потребительских предпочтений на рынке жилой недвижимости, основанная на мультикритериальной оценке привлекательности проектов строительства жилых объектов для покупателей жилья с учетом местоположения застройки, уровня доверия к строительной организации, реализующей проект, и особенностей возводимых жилых объектов, в целях корректировки коммуникационной политики и совершенствования маркетинговой деятельности строительных организаций (п. 3.12 «Факторы потребительского поведения и их использование при формировании управленческих решений» Паспорта специальности 08.00.05 ВАК РФ).

**Теоретическая значимость результатов диссертационного исследования** состоит в развитии положений концепции со-создания ценности применительно к реализации проектов на рынке жилой недвижимости на основе интеграции потребителя в процесс планирования, разработки и создания объектов жилья, а также в разработке маркетингового подхода к управлению проектами, нацеленного на удовлетворение потребностей в жилье на различных уровнях маркетинговой деятельности строительной организации.

**Практическая значимость диссертационного исследования** состоит в том, что разработанные автором алгоритм исследования предложения и спроса на рынке жилой недвижимости, методический инструментарий изучения факторов потребительского выбора, методика выявления потребительских предпочтений, а также комплекс практических мер и рекомендаций по внедрению маркетингового подхода к управлению проектами на рынке жилья могут быть применены строительными организациями для эффективного совершенствования маркетинговой деятельности.

Материалы диссертационного исследования могут быть использованы в педагогической деятельности преподавателей вузов при подготовке лекционных курсов и практических занятий по дисциплинам «Маркетинг», «Маркетинговые исследования», «Потребительское поведение», «Управление проектами».

**Апробация результатов диссертационного исследования.** Основные положения диссертационного исследования докладывались, обсуждались и получили положительную оценку на всероссийских и межрегиональных научно-практических конференциях: Екатеринбург (2007–2011), Пермь (2009), Тюмень (2010), Тула (2010), Ставрополь (2010), Иркутск (2010, 2011), Кумертау (2010).

Представленный в работе маркетинговый подход к управлению проектами на рынке жилой недвижимости, методика определения потребительских предпочтений, рекомендации по практическому применению концепции со-создания ценности были внедрены в деятельность строительных организаций Екатеринбурга ЗАО «Корпорация «Атомстройкомплекс», ЗАО «Исетская строительная компания», Агентство недвижимости «Атомстройкомплекс», а также были использованы в учебном процессе Уральского государственного экономического университета, что подтверждено соответствующими актами о внедрении.

**Публикации.** Результаты исследования нашли отражение в 13 публикациях автора общим объемом 10,4 п. л. (авторских – 7,97 п. л.), в том числе в монографии «Маркетинговое управление проектами на рынке жилой недвижимости» и 4 статьях в научных изданиях, рекомендованных Экспертным советом ВАК РФ: «Известия УрГЭУ» (2010, 2011), «Российское предпринимательство» (2010), «Известия Иркутской государственной экономической академии (Байкальский государственный университет экономики и права) (электронный журнал)» (2011).

**Структура и объем диссертационной работы.** Работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованных источников, включающего 160 наименований, и 2 приложений. Содержание диссертационной работы изложено на 170 страницах машинописного текста, содержит 30 таблиц и 44 рисунка.

Во **введении** обоснована актуальность работы, сформулированы ее цель и задачи, изложены научная новизна, теоретическая и практическая значимость, указаны формы апробации и реализации результатов исследования.

В **первой главе** «Теоретические основы маркетинга и потребительского поведения на рынке жилой недвижимости» проведен анализ теоретико-методологических подходов к сущности потребностей в жилье. На основании проведенного анализа определены факторы, детерминирующие потребительское поведение покупателей недвижимости в современных условиях. Развиты теоретические положения концепции со-создания ценности применительно к рынку жилья. Указано, что маркетинговый подход к управлению проектами на рынке жилой недвижимости реализуется посредством применения маркетинга на трех уровнях: маркетинговое планирование при разработке проектов; маркетинговые аспекты управления функциональными областями проектов при их реализации; маркетинговые технологии строительной организации при продвижении проектов.



Во *второй главе* «Методический подход к исследованию рынка жилой недвижимости» предложен алгоритм проведения исследований рынка жилой недвижимости, включающий анализ и прогнозирование спроса и предложения жилья на основании авторской системы показателей; предложена методика определения потребительской привлекательности рыночных предложений строительных организаций, учитывающая местоположение застройки, уровень доверия к застройщику, реализуемому проекту, и особенности возводимых жилых объектов.

В *третьей главе* «Маркетинговое управление проектами на региональном рынке жилой недвижимости» проведен анализ спроса и предложения на рынке жилья Свердловской области и Екатеринбурга, определены тенденции развития и динамика основных индикаторов рынка; дан прогноз их изменения. Исследована потребительская привлекательность рыночных предложений по разработанной автором методике; на основании результатов полевых и кабинетных исследований внедрен маркетинговый подход к управлению проектами в деятельность ряда строительных организаций Свердловской области с системным использованием комплекса маркетинговых технологий и интеграцией потребителя в процесс со-создания ценности; рассчитана экономическая эффективность от внедрения.

В *заключении* подводятся итоги, формулируются основные выводы, предложения и рекомендации по использованию результатов проведенного исследования в практической деятельности строительных организаций.

В *приложениях* приводятся анкеты для проведения письменных опросов с целью исследования потребительских предпочтений на рынке жилой недвижимости, а также результаты проведенных интернет-опросов.

## **II Основные положения диссертационного исследования, выносимые на защиту**

**I** Развита теоретическая концепция со-создания ценности применительно к реализации проектов на рынке жилой недвижимости, предусматривающие интеграцию потребителя в процесс планирования, разработки и создания объектов жилья совместно со строительной организацией в ходе шести стадий: возникновения потребности в жилье; ее конкретизации; определения создаваемой ценности; участия потребителя в проектировании жилого объекта; реализации проекта и послепродажного обслуживания, что позволяет застройщикам наиболее полно удовлетворять физиологические, интеллектуальные и социальные потребности покупателей жилья.

Проведенный автором анализ теоретико-методологических подходов к исследованию возникновения, развития и удовлетворения потребностей показывает эволюцию взглядов от создания предметов и способов

потребления производством к совместному созданию ценности производителем и потребителем (таблица 1).

Таблица 1 – Эволюция теоретических подходов к определению потребностей и роли потребителей в создании ценности

Авторы теории	Краткое содержание
К. Маркс («Капитал», 1867 г.)	Разделение личных потребностей на физические, интеллектуальные и социальные. Предмет потребления и способ потребления создаются производством
В. И. Ленин («По поводу так называемого вопроса о рынках», 1893 г.)	Закон возвышения потребностей, устанавливающий причинно-следственную связь между развитием общественного производства и процессом количественного роста и качественного совершенствования потребностей общества
Дж. М. Кейнс («Essays in Persuasion-Economic Possibilities for our Grandchildren», 1936 г.)	Разделение потребностей на родовые, присущие природе организма, и приобретенные, которые зависят от опыта, условий среды и степени развития общества
А. Маслоу («Мотивация и личность», 1954 г.)	Иерархия потребностей. Классификация потребностей по пяти основным категориям: физиологические, экзистенциальные, социальные, престижные, духовные. Чем выше место потребности в иерархии, тем менее насущна она для выживания, тем дольше она может оставаться неудовлетворенной и тем выше вероятность ее полного исчезновения
Л. Эббот («Качество и конкуренция», 1955 г.)	Разделение потребностей на родовые и порождающие их производные потребности, представляющие собой технологический отклик на объект желания. Уровень родовых потребностей растет с появлением усовершенствованных товаров и соответствующих им новых производных потребностей
Дж. Гэлбрейт («Общество изобилия», 1958 г.)	Если потребность ощущается, то производство товара для ее удовлетворения полезно, но если имеет место создание товарным предложением желаний, то производство лишь заполняет пустоту, созданную им самим
Ф. Герцберг («Мотивация к работе», 1959 г.)	Теория двух факторов. Процесс обретения удовлетворенности и процесс нарастания неудовлетворенности с точки зрения обуславливающих их факторов – два различных процесса, т.е. устранение факторов, вызывающих рост неудовлетворенности, не обязательно приводит к увеличению удовлетворенности и наоборот
К. Альдерфер («Существование, общение и рост; человеческие потребности в условиях организации», 1972 г.)	Теория ERG. Разделение потребностей на потребности существования, общения, роста и развития, при этом движение по иерархии потребностей может осуществляться как снизу вверх, так и сверху вниз, последнее происходит в том случае, если не удовлетворяется потребность верхнего уровня
Д. Макклелланд («Управляя мотивацией для расширения человеческой свободы», 1978 г.)	Теория приобретенных потребностей. Потребности, приобретенные под влиянием жизненных обстоятельств, опыта и обучения (потребность достижения, соучастия, власти), оказывают заметное воздействие на поведение потребителей, заставляя прилагать усилия и осуществлять действия, которые должны привести к удовлетворению этих потребностей

Авторы теории	Краткое содержание
Е. Л. Деси, Р. М. Райан («Внутренняя мотивация и самоопределение в человеческом поведении», 1985 г.)	Теория самоопределения. Человек, имея три основные потребности: установление связей и отношений, потребность в автономности, потребность в компетентности, самостоятельно ищет способы их удовлетворения
К. К. Прахалад, В. Рамасвами («Будущее конкуренции: со-создание уникальной ценности вместе с потребителями», 2004 г.)	Концепция со-создания ценности. Потребности удовлетворяются посредством совместного создания ценности потребителями и разработчиками товаров и услуг, что детерминирует переход от одностороннего взгляда на создание ценности компанией-производителем к ее созданию совместно с потребителями
С. Л. Ветро, Р. Ф. Луш («Evolving to a New Dominant Logic for Marketing», 2004 г.)	Концепция сервисно-доминантной логики. Переход компаний от товарно-доминантной логики, основанной на использовании материальных ресурсов для предоставления ценностей покупателям, к сервисно-доминантной логике, основанной на использовании нематериальных ресурсов и взаимоотношений с потребителем для совместного создания ценностей
О. К. Ойнер («Маркетинг совместного творчества», 2010 г.)	Концепция маркетинга совместного творчества. Взаимодействие фирмы и клиентов (непосредственных пользователей, групп, сообществ, общества в целом), в ходе которого происходит консолидация ресурсов участников для совместного создания дополнительной ценности
Ф. Котлер, А. Сетиаван, Х. Каргаджая («Маркетинг 3.0: от продуктов к потребителям и далее – к человеческой душе», 2011 г.)	Концепция маркетинга 3.0. Переход компаний от ориентации на продукты к ориентации на потребителей и далее к ориентации на человеческую душу, что требует большего участия потребителей в создании ценности, более сложной формы клиентоцентризма, где клиент получает возможность сотрудничества и независимости в маркетинге

Выполненный автором анализ показывает, что сущность категории «потребности» со временем значительно трансформируется и усложняется. В соответствии с законом возвышения потребностей потребности растут в количественном и качественном отношении в логике развития исторического процесса и человеческой деятельности. Автором рассмотрена сущность потребностей в жилье с точки зрения имеющихся в литературе подходов и теорий (рисунок 1).

В ходе рассмотрения эволюции теоретических подходов автором сделан вывод о том, что потребности в жилье имеют как базовую физиологическую составляющую, так и социальную, при этом сущность потребностей в жилье и способы их удовлетворения развиваются и изменяются с течением времени. Если раньше жилье являлось прежде всего способом удовлетворения физиологических нужд, то в современных условиях, со сменой экономических моделей, развитием общества и трансформацией системы ценностей, жилье все больше отражает интеллектуальный уровень потребителя и его социальный статус, а удовлетворение потребностей в жилье осуществляется посредством вступления потребителей в прямые взаимоотношения со строительными организациями, направленные на совместное создание ценностей.

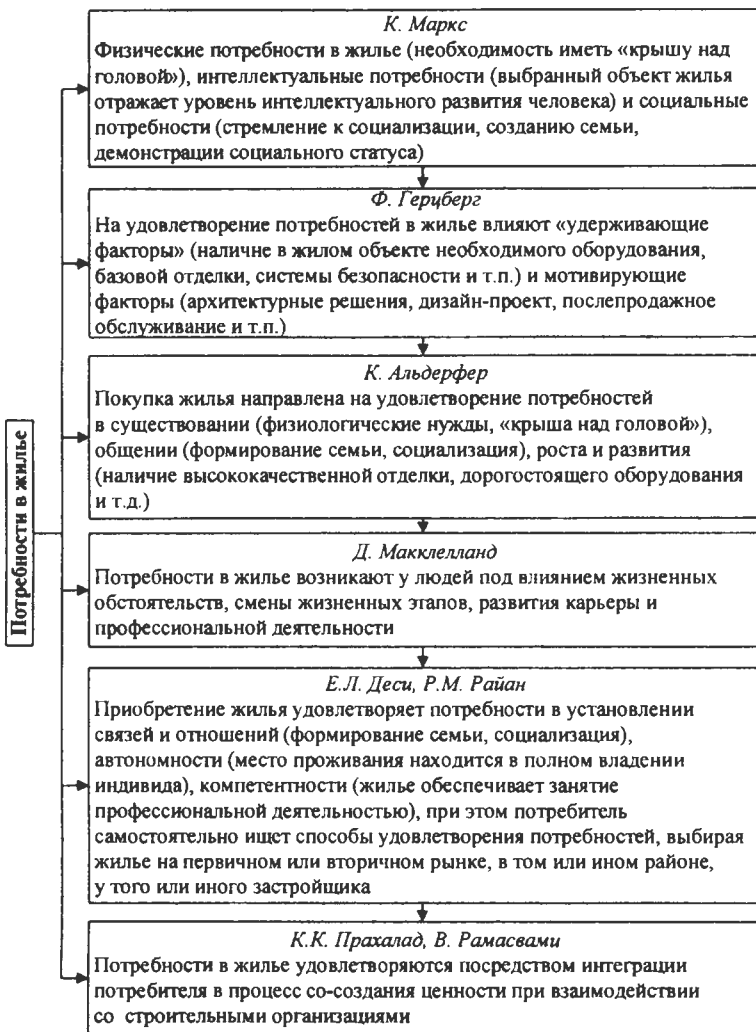


Рисунок 1 – Трансформация теоретических взглядов на категорию «потребности в жилье»

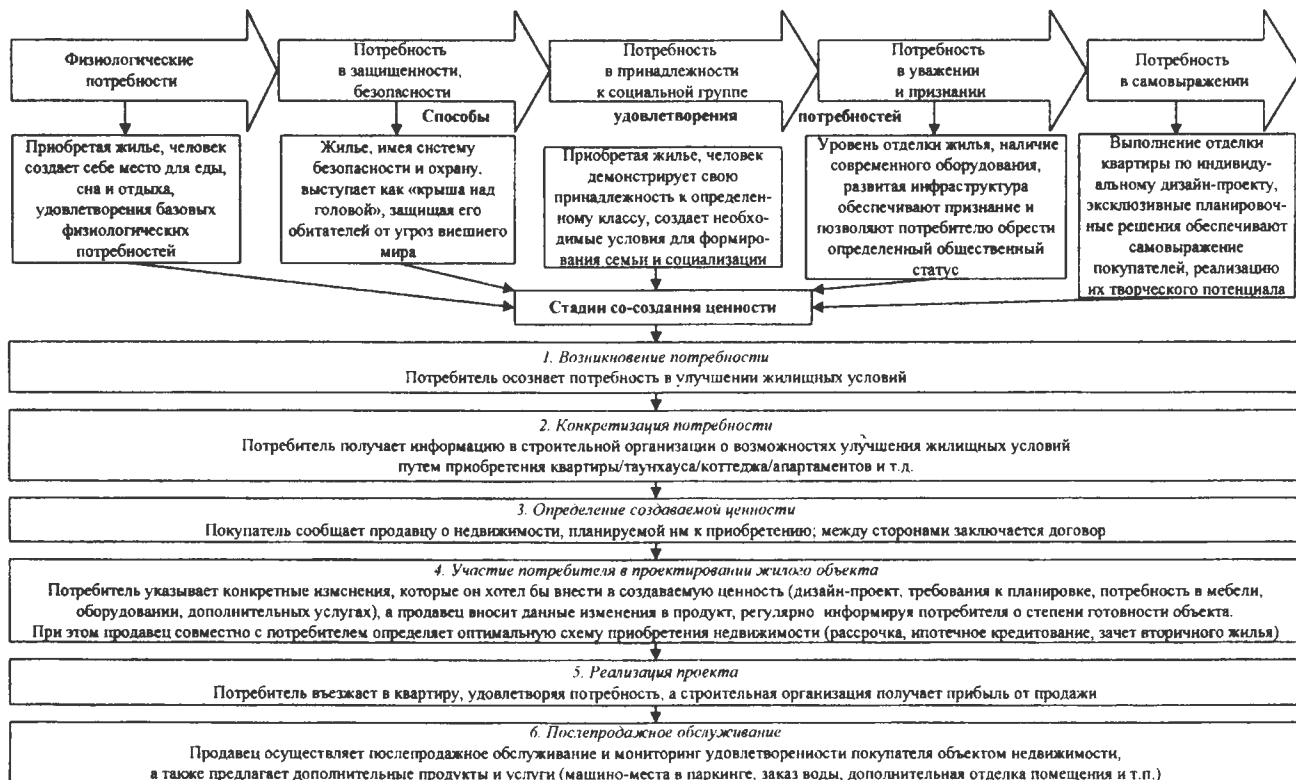


Рисунок 2 – Концепция со-создания ценности в логике трансформации спроса на жилье

В диссертационном исследовании автор приходит к выводу, что на рынке жилой недвижимости парадигма со-создания ценности, главная особенность которой заключается в создании товаров и услуг совместными усилиями разработчиков и заинтересованных сторон, постепенно заменяет парадигму обмена, основанную на прямой передаче готовых изделий от продавца к покупателю. Потребитель становится активным участником проекта строительства, а рынок трансформируется из места купли-продажи недвижимости в диалоговую площадку продуцента и потребителя, что существенно повышает уровень персонализации рыночного предложения и способствует максимальному удовлетворению потребностей.

Автором проанализирована логика трансформации спроса на жилье, основанная на иерархии потребностей А. Маслоу, а также развиты положения концепции со-создания ценности применительно к рынку жилой недвижимости (рисунок 2).

Ключевым фактором и своего рода ограничителем потребительского поведения на рынке жилой недвижимости является уровень доходов и накоплений покупателей, который в конечном счете определяет тип и особенности жилой недвижимости, планируемой к приобретению. При повышении доходов потребитель может иметь склонность как к улучшению существующего места проживания, так и к смене имеющегося жилья, а при дальнейшем росте благосостояния – спрос на другие объекты жилой недвижимости (таунхаус, коттедж, апартаменты, загородная недвижимость), рассматривая их как способ демонстрации социального статуса и объект выгодного вложения средств.

Автором диссертационного исследования обоснован вывод о том, что интеграция потребителя в процесс со-создания ценности на рынке жилой недвижимости в отношении клиентов с более низким уровнем доходов будет актуальна для минимизации затрат на приобретение недвижимости и упрощения процесса приобретения жилья. В то же время потребителям с более высоким уровнем доходов создание ценности совместно с застройщиком позволит обеспечить индивидуализацию в выборе жилых объектов и значительную адаптацию жилья к собственным вкусам и предпочтениям (планировка, дизайнерские решения, мебель, дополнительные услуги и пр.).

**2 На основе положений концепции со-создания ценности предложен маркетинговый подход к управлению проектами на рынке жилой недвижимости, нацеленный на удовлетворение потребностей в жилье на трех уровнях маркетинговой деятельности строительной организации: маркетинговое планирование при разработке проектов; маркетинговые аспекты управления функциональными областями проектов жилой недвижимости при их реализации; маркетинговые технологии строительной организации при продвижении жилой недвижимости на рынке в целях максимизации потребительской привлекательности возводимого жилья, увеличения объема продаж и повышения конкурентоспособности застройщика.**

Автором диссертационного исследования сделан вывод о том, что усилия строительных организаций должны быть направлены на развитие и удовлетворение потребностей покупателей жилья, что, в свою очередь, обуславливает необходимость применения маркетинга на стадиях проектирования, реализации и продвижения проектов.

Под «проектом», вслед за Д. А. Новиковым, автор понимает «ограниченное во времени целенаправленное изменение отдельной системы с установленными требованиями к качеству результатов, возможными рамками расхода средств и ресурсов и специфической организацией».

Автором исследовано, что хотя в большинстве теоретических работ отечественных и западных ученых вопросы маркетингового управления и управления проектами рассматриваются отдельно, для строительной отрасли данные области знаний являются взаимосвязанными и взаимозависимыми и должны рассматриваться как интегрированные элементы.

Некоторые подходы к определению роли и места маркетинговой деятельности в управлении проектами представлены в таблице 2.

Таблица 2 – Подходы к определению маркетинга проектов

Авторы	Дефиниция
М. Л. Разу, В. И. Воропаев, Ю. В. Якутин («Управление программами и проектами», 2000 г.)	Маркетинг проектов – самостоятельная подсистема управления проектом, в которой исследуются рынок проектов, потребности в различных видах проектов и возможности их удовлетворения за счет реализации проектов в отраслях и сферах деятельности
В. М. Федотов («Маркетинг подрядного строительного предприятия», 2003 г.)	Маркетинг строительных проектов – сегментация, анализ реальных и потенциальных потребителей строительных услуг, изучение требований и условий заказчика
И. И. Мазур, В. Д. Шалиро, Н. Г. Ольдерогге («Управление проектами», 2006 г.)	Маркетинг проектов рассматривается в двух аспектах: первый раскрывает внутреннее содержание маркетинга проекта и представляет собой структуру маркетинговой деятельности безотносительно временной протяженности проекта; второй отражает место маркетинга в проекте с точки зрения временной структуры проекта, т.е. его жизненного цикла

Автором отмечается, что маркетинговая деятельность строительных организаций на рынке жилья имеет специфику, связанную, с одной стороны, с необходимостью изучения потенциальных потребителей каждого отдельно взятого строящегося объекта и их интеграцией в процесс со-создания ценности, а с другой стороны, с необходимостью эффективного применения маркетинговых технологий для продвижения на рынке всех объектов, входящих в портфель застройщика.

На основании понимания роли и места маркетинга в деятельности строительной организации автором предложено следующее определение маркетингового подхода к управлению проектами на рынке жилой недвижимости: *это подход, при котором ключевой задачей строительных организаций является удовлетворение потребностей в жилье на стадиях планирования, реализации и продвижения проектов строительства объ-*

ектов жилой недвижимости посредством вовлечения потребителей в процесс со-создания ценности.

Таким образом, маркетинговый подход к управлению проектами на рынке жилой недвижимости предполагает организацию и управление маркетингом на трех уровнях (рисунок 3):

- 1) маркетинговое планирование;
- 2) маркетинговые аспекты управления функциональными областями проектов жилой недвижимости;
- 3) маркетинговые технологии строительной организации.

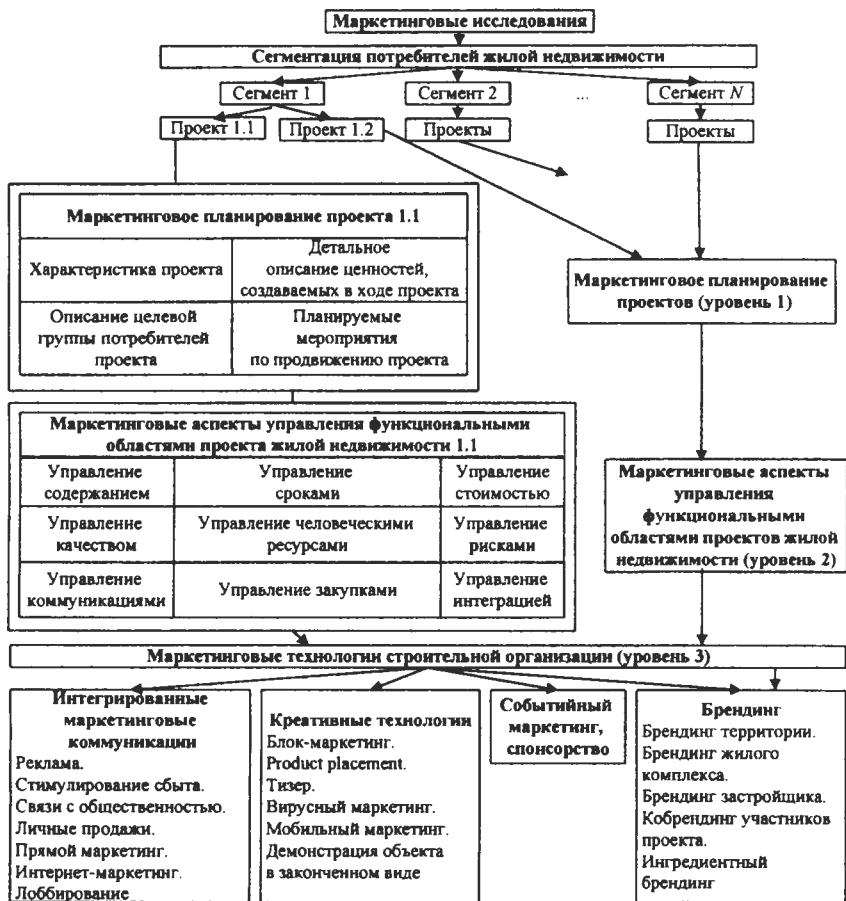


Рисунок 3 – Сущность маркетинговой деятельности строительной организации

Автором сделан вывод, что основой принятия строительными организациями управленческих решений по способам удовлетворения потреб-



ностей покупателей жилья являются маркетинговые исследования, на основании которых осуществляется сегментация потребителей жилья и определяются целевые группы потенциальных покупателей недвижимости. Далее для каждого из реализуемых проектов застройщиком создается маркетинговый план, включающий детальное описание создаваемых ценностей и портретов целевых потребителей, а также разрабатываются маркетинговые технологии, направленные на продвижение продуктов проекта на рынке (первый уровень).

На втором уровне осуществляется интеграция потребителя в процесс проектирования и со-создания ценности посредством его вовлечения в различные функциональные области управления проектом строительства жилого объекта (рисунок 4).



Рисунок 4 – Способы вовлечения потребителя в со-создание ценности на рынке жилой недвижимости

На третьем уровне маркетинговые планы всех проектов компании и маркетинговые аспекты управления проектами интегрируются в целях разработки строительной организацией маркетинговых технологий (ин-

тегрированные маркетинговые коммуникации, креативные технологии, брендинг, событийный маркетинг и др.) для продвижения всех проектов, входящих в портфель застройщика.

Автором обоснован вывод о том, что использование строительными организациями маркетингового подхода на всех трех уровнях позволит максимизировать потребительскую привлекательность создаваемых продуктов, увеличить объем продаж, найти соответствующие рыночные ниши и повысить конкурентоспособность фирмы и создаваемых жилых объектов.

**3** Определен алгоритм исследования рынка жилой недвижимости, включающий систему показателей анализа и прогнозирования предложения и спроса на жилье, сгруппированных по экономическим, демографическим и этнокультурным компонентам маркетинговой среды регионального рынка жилой недвижимости, а также методический инструментарий (опрос, метод «тайного покупателя» и др.) изучения факторов потребительского выбора, что позволяет провести сегментацию потребителей жилья по уровню доходов, возрасту, семейному положению и роду деятельности, дифференцировать реализуемые проекты строительства жилой недвижимости по категориям покупателей и разработать маркетинговые технологии продвижения жилья в различных сегментах.

Исходя из того что основой принятия управленческих решений строительными организациями на рынке жилой недвижимости являются маркетинговые исследования, автором в диссертации определен алгоритм проведения данных исследований на рынке жилья. Алгоритм включает кабинетные исследования, направленные на изучение и прогнозирование ключевых показателей рынка, и полевые исследования, нацеленные на изучение особенностей потребительского поведения и уровня сервисного обслуживания в точках продаж строительных организаций (рисунок 5).

Маркетинговое исследование спроса и предложения на рынке жилой недвижимости Екатеринбурга и Свердловской области было проведено автором в 2009–2011 гг. На основании проведенного исследования были выявлены основные тренды и индикаторы регионального рынка, а также посредством корреляционно-регрессионного анализа сделан прогноз изменения ключевых показателей.

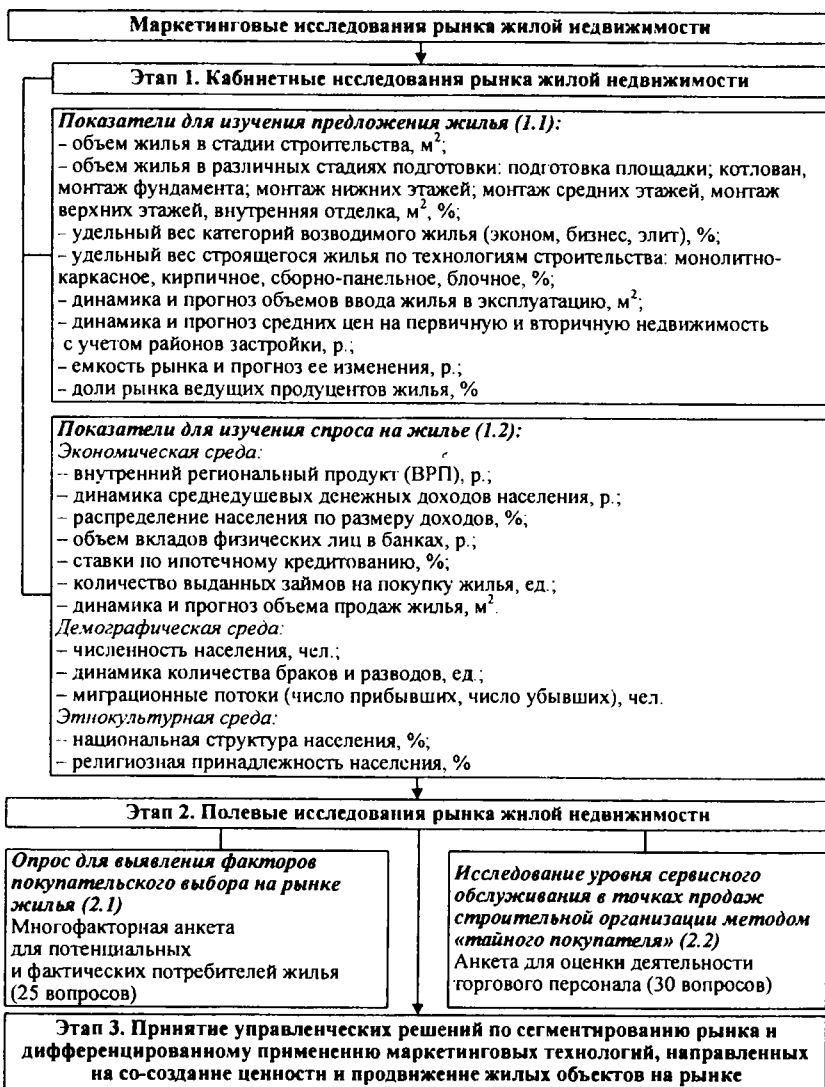


Рисунок 5 – Алгоритм маркетингового исследования рынка жилой недвижимости

Основные результаты маркетингового исследования приведены ниже.

1 Определены объемы ввода в эксплуатацию жилых зданий в Екатеринбурге и Свердловской области в 2004–2011 гг. и сделан прогноз изменения данных показателей до 2015 г. (рисунок 6). Объем ввода будет

постепенно увеличиваться, что связано с повышением покупательской активности на первичном рынке жилья, благоприятными экономическими условиями, возобновлением «замороженных» проектов, повышением доступности ипотечного кредитования.



Рисунок 6 – Динамика ввода в эксплуатацию жилых зданий в Екатеринбурге и Свердловской области в 2004–2011 гг. и прогноз на 2012–2015 гг., м²

2 Проведен анализ ценовой ситуации на первичном и вторичном рынках жилья Екатеринбурга и сделан прогноз до 2013 г., согласно которому средние цены на недвижимость будут постепенно повышаться (рисунок 7).

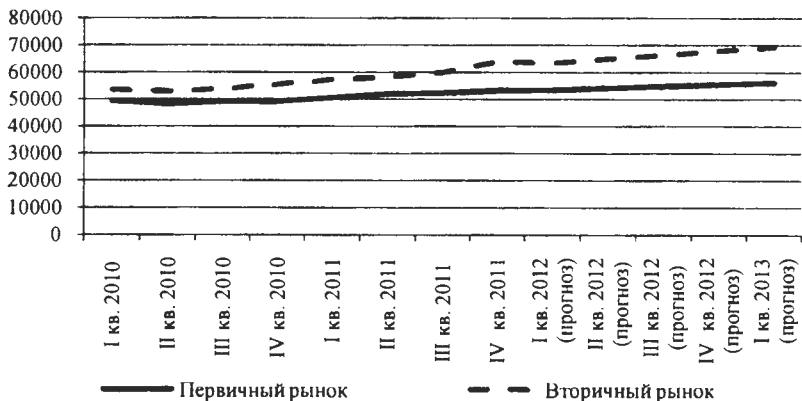


Рисунок 7 – Динамика средних цен на первичном и вторичном рынках жилой недвижимости Екатеринбурга в 2010–2011 гг. и прогноз на 2012–2013 гг., руб./м²

3 Проведенные автором расчеты позволили определить емкость первичного рынка жилой недвижимости Екатеринбурга в 2008–2011 гг.

и сделать прогноз изменения данного показателя до 2013 г. (рисунок 8). Автором сделан вывод, что, несмотря на происходящие флуктуации покупательской активности и периодическое снижение объемов продаж, в целом рынок жилой недвижимости является достаточно емким и показывает положительную динамику.

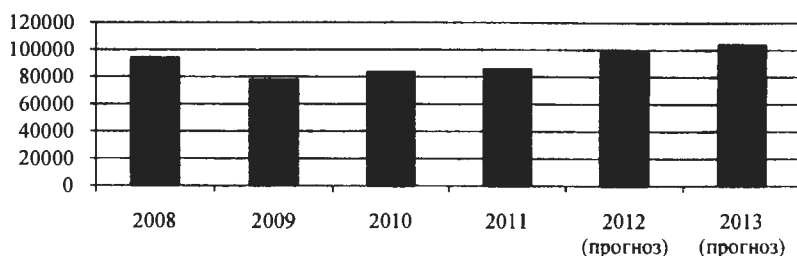


Рисунок 8 – Емкость первичного рынка жилой недвижимости Екатеринбурга в 2008–2011 г. и прогноз на 2012–2013 гг., млн р.

В целом автором было выявлено, что если до 2008 г. рынок жилой недвижимости Екатеринбурга и Свердловской области являлся рынком продавца, то в 2009–2011 гг. произошла его трансформация в рынок покупателя. Это позволило выдвинуть предположение о необходимости совершенствования маркетинговой деятельности застройщиков.

Автором было проведено полевое исследование в целях осуществления сегментации потребителей жилья и выработки рекомендаций по совершенствованию маркетинговой деятельности строительной организации НП УС «Атомстройкомплекс». В ходе проведенного опроса (объем выборки – 794 потенциальных и фактических покупателя жилой недвижимости) автором получены данные о потребительских предпочтениях покупателей различных классов жилья (таблица 3).

Таблица 3 – Потребительские предпочтения покупателей жилой недвижимости, % от числа опрошенных респондентов

Варианты ответов	Эконом-класс	Бизнес-класс	Элит-класс
<i>1. Расположение квартиры</i>			
В черте города	88,3	48,7	74,5
За городом	11,7	51,3	25,5
<i>2. Количество этажей в доме</i>			
От 1 до 5	50,7	–	–
От 6 до 9	26,4	68,0	29,5
Больше 9	22,9	32,0	70,5
<i>3. Архитектурное решение объекта</i>			
Важно	69,1	89,9	97,0
Неважно	30,9	10,1	3,0

## Окончание таблицы 3

Варианты ответов	Эконом-класс	Бизнес-класс	Элит-класс
<i>4. Близкое расположение торговых центров и других торговых точек</i>			
Важно	71,3	58,0	75,3
Неважно	28,7	42,0	24,7
<i>5. Наличие обустроенной придомовой территории</i>			
Важно	67,0	75,1	98,4
Неважно	33,0	24,9	1,6
<i>6. Парковка</i>			
Наземная	56,6	71,4	1,3
Подземная	43,4	28,6	98,7
<i>7. Наличие охраны или консьержа</i>			
Важно	16,6	28,1	95,6
Неважно	83,4	71,9	4,4
<i>8. Способ приобретения жилья</i>			
С помощью риэлторского агентства	38,0	50,6	77,5
Самостоятельно	62,0	49,4	22,5
<i>9. Способ оплаты</i>			
Наличными	13,7	18,3	70,2
В рассрочку	11,0	29,8	29,8
Ипотека	75,3	51,9	—
<i>10. Количество комнат</i>			
Однокомнатная	11,7	26,7	13,2
Двухкомнатная	30,9	56,7	25,4
Трехкомнатная и более	57,4	16,6	61,4
<i>11. Способ строительства / материал стен</i>			
Монолитно-каркасное	29,0	56,7	51,9
Сборно-панельное	57,4	33,6	2,9
Кирпичное	13,6	9,7	45,2

Автором было также проведено исследование уровня сервисного обслуживания в точках продаж строительных организаций Екатеринбурга методом «тайного покупателя». По результатам исследования был сделан вывод о необходимости совершенствования обслуживания клиентов и повышения квалификации торгового персонала.

На основании проведенных исследований автором осуществлена сегментация потенциальных покупателей жилой недвижимости компании «Атомстройкомплекс» по уровню доходов, возрасту, семейному положению и роду деятельности, выявлены основные факторы потребительского выбора и мотивы приобретения жилья. Для каждого сегмента разработаны дифференцированные предложения с единым позиционированием компании как «супермаркета новостроек».

4 Разработана и апробирована методика определения потребительских предпочтений на рынке жилой недвижимости, основанная на мультикритериальной оценке привлекательности проектов строительства жилых объектов для покупателей жилья с учетом местоположения застройки, уровня доверия к строительной организации, реализующей проект, и особенностей возводимых жилых объектов,

**в целях корректировки коммуникационной политики и совершенствования маркетинговой деятельности строительных организаций.**

Разработанная автором методика предоставляет широкие возможности для компаративного и мультикритериального анализа потребительской привлекательности компонентов, формирующих рыночное предложение жилья. Применение данной методики позволяет застройщикам выявлять отношение потребителей к различным аспектам реализуемых проектов, формировать и корректировать коммуникационную политику, совершенствовать маркетинговую деятельность.

Респондентам (экспертам, профессиональным участникам рынка и покупателям жилья) предлагалось оценить каждый исследуемый компонент: микрорайон, строительную организацию, жилой объект, по десятибалльной шкале (1 – крайне негативная оценка, 10 – максимально положительная оценка) согласно предложенным автором критериям потребительской привлекательности (таблица 4) и оценить коэффициент значимости каждого критерия от 0 до 1.

Таблица 4 – Критерии оценки привлекательности различных микрорайонов, строительных организаций и объектов жилой недвижимости

Микрорайоны	Строительные организации	Объекты жилой недвижимости
1 Престижность района / элитарность.	1 Опыт работы на рынке города.	1 Уровень отделки, планировка квартир.
2 Транспортная доступность района.	2 Темпы строительства одного дома	2 Внутренняя техническая инфраструктура
3 Социальная инфраструктура	3 Узнаваемость бренда.	3 Придомовая территория.
4 Красивые виды.	4 Рекламная активность.	4 Безопасность.
5 Близость района к центру города.	5 Соотношение цена / качество.	5 Внешняя инфраструктура.
6 «Экологичность» месторасположения объекта	6 Доверие к застройщику.	6 Удобство парковки автомобиля.
7 Близость природных объектов.	7 Социальная активность застройщика.	7 Дополнительные услуги, предоставляемые при покупке.
8 Эстетичность застройки и ландшафта	8 Финансовая стабильность организации	8 Узнаваемость бренда объекта

При исследовании потребительской привлекательности трех проектов (ЖК «Бажовский», ЖК «Университетский», жилой дом по ул. Фучика), реализуемых конкурирующими организациями на рынке Екатеринбурга, автором было выяснено, что коммуникационная политика строительных организаций ЗАО «Арина» и ТПК «Уралобувь» преимущественно направлена на продвижение конкурентных преимуществ районов застройки и жилых объектов, в то время как стратегию продвижения объектов НП УС «Атомстройкомплекс» следует нацелить на предоставление информации о потребительской привлекательности строительной организации и особенностях возводимых объектов (рисунок 9).



Рисунок 9 – Рейтинг потребительской привлекательности проектов на рынке жилой недвижимости Екатеринбурга, баллы

Внедрение авторского подхода позволило компании «Атомстройкомплекс» в 2010–2011 гг. увеличить эффективность продаж в 2,52 раза; экономический эффект от совершенствования маркетинговой деятельности составил 474 780 тыс. р. Анализ проводился по объектам строительства, возводимым организацией в Екатеринбурге: ул. Кузнецова – ул. Кировградская (1-я очередь), ул. Фучика, Сибирский тракт (1-я очередь). Динамика продаж квартир в данных объектах представлена на рисунке 10. Полученные результаты свидетельствуют о существенном увеличении прибыли НП УС «Атомстройкомплекс» и повышении уровня конкурентоспособности компании.

Автором определены направления совершенствования маркетинговой деятельности строительных организаций в ходе планирования и реализации проектов на региональном рынке жилой недвижимости:

- 1) вовлечение потребителя в процесс со-создания ценности;
- 2) применение маркетингового подхода на трех уровнях деятельности строительной организации: маркетинговое планирование при разработке проектов; маркетинговые аспекты управления функциональными областями проектов жилой недвижимости при их реализации; маркетинговые технологии строительной организации при продвижении жилой недвижимости на рынке;

- 3) комплексное использование маркетинговых технологий (интегрированные маркетинговые коммуникации, креативные технологии, брендинг, событийный маркетинг и др.) при продвижении проектов на рынке жилья;



4) совершенствование обслуживания клиентов в точках продаж жилой недвижимости и повышение квалификации торгового персонала;

5) максимизация потребительской привлекательности проектов строительства жилой недвижимости с учетом местоположения застройки, уровня доверия к строительной организации, реализующей проект, и особенностей возводимых объектов.

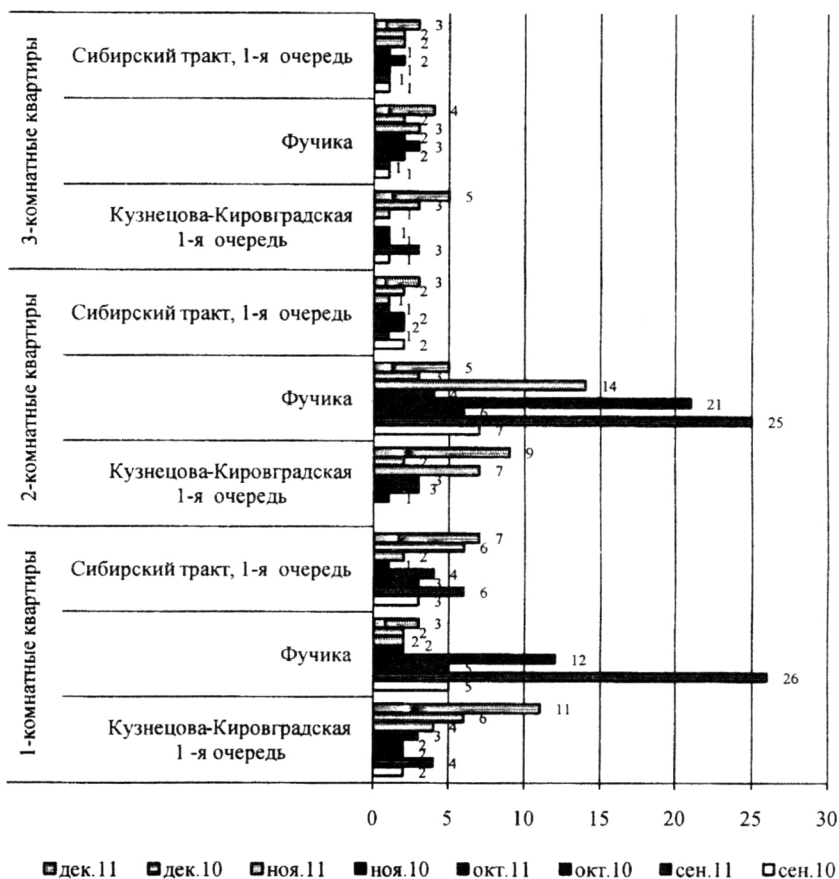


Рисунок 10 – Динамика продаж квартир в объектах НП УС «Атомстройкомплекс» в сентябре–декабре 2010–2011 гг., ед.

Таким образом, теоретические и методические результаты диссертационного исследования, выработанные практические рекомендации и их апробация показали, что в современных условиях организации могут достигать высоких экономических результатов и обеспечивать себе кон-

курентные преимущества посредством интеграции потребителя в процесс со-создания ценности и применения маркетингового подхода к управлению проектами на рынке жилой недвижимости. Понимание и практическое использование маркетингового подхода позволит коммерческим организациям вести эффективную деятельность в условиях изменения парадигмы рынков – от рынка продавца к рынку покупателя.

### **III Основные положения диссертационного исследования опубликованы в следующих работах**

#### ***Статьи в изданиях, рекомендуемых Экспертным советом ВАК РФ***

1 Возмилов, И. Д. Развитие маркетингового комплекса применительно к управлению проектами в строительстве [Текст] / И. Д. Возмилов, Л. М. Капустина // Известия УрГЭУ. 2010. № 3 (29). С. 125–130. – 0,375/0,25 п. л.

2 Возмилов, И. Д. Маркетинговое управление проектами строительства жилья [Текст] / И. Д. Возмилов // Российское предпринимательство. 2010. № 11 (1). С. 61–65. – 0,31 п. л.

3 Возмилов, И. Д. Роль маркетингового управления проектами строительства в обеспечении устойчивого развития Байкальского региона [Электронный ресурс] / И. Д. Возмилов // Известия Иркутской государственной экономической академии (Байкальский государственный университет экономики и права) (электронный научный журнал). 2011. № 1. Режим доступа : <http://eizvestia.isca.ru/reader/article.aspx?id=7546>. – 0,31 п. л.

4 Возмилов, И. Д. Маркетинговые коммуникации в управлении проектами на рынке жилой недвижимости [Текст] / И. Д. Возмилов, Л. М. Капустина // Известия УрГЭУ. 2011. № 3 (35). С. 141–146. – 0,375/0,27 п. л.

#### ***Монографии***

5 Возмилов, И. Д. Маркетинговое управление проектами на рынке жилой недвижимости [Текст] : [монография] / И. Д. Возмилов, Л. М. Капустина ; М-во образования и науки РФ, Урал гос. экон. ун-т. Екатеринбург : Изд-во Урал. гос. экон. ун-та, 2010. – 139 с. – 6,7/4,5 п. л.

6 Возмилов, И. Д. Маркетинговое управление строительными проектами Свердловской области в посткризисный период [Текст] : / И. Д. Возмилов // Трансформация экономических и социальных отношений в посткризисный период : взгляд молодых ученых [кол. монография] : в 2 ч. / М-во образования и науки РФ, Урал гос. экон. ун-т. Екатеринбург : Изд-во Урал. гос. экон. ун-та, 2011. – Ч. 2. С. 129–141. – 13,95/0,75 п. л.

#### ***Статьи и материалы в прочих изданиях***

7 Возмилов, И. Д. Обоснование целесообразности привлечения иностранных и отечественных генподрядчиков и девелоперов для развития городской территории Екатеринбурга [Текст] / И. Д. Возмилов // Демография – общество – чело-

век в условиях формирования новой экономики : материалы Всерос. науч.-практ. конф. : в 2 ч. Екатеринбург : Изд-во Урал. гос. экон. ун-та, 2007. Ч. 1. С. 112–114. – 0,15 п. л.

8 *Возмилов, И. Д.* Технология применения методов креативного менеджмента в управлении проектами предприятий современной России (на примере проекта «Малый Исток») [Текст] / И. Д. Возмилов // Актуальные проблемы экономики и управления в современном обществе : материалы Междунар. ежегод. науч.-практ. конф. преподавателей. Пермь : Перм. ин-т экономики и финансов, 2009. С. 61–65. – 0,3 п. л.

9 *Возмилов, И. Д.* Маркетинговое управление строительными проектами как возможность устойчивого развития регионов РФ [Текст] / И. Д. Возмилов // Академический вестник : науч.-аналит. журнал. Тюмень : Тюмен. гос. акад. мировой экономики, управления и права (ТГАМЭУИ), 2010. № 1 (11). С. 120–125. – 0,375 п. л.

10 *Возмилов, И. Д.* Маркетинговое управление проектами интегрированного урбанизма [Текст] / И. Д. Возмилов // Национальная экономика : проблемы и пути их решения : материалы науч. студ. конф. Тула : Филиал Всерос. заоч. фин.-экон. ин-та в г. Туле, 2010. С. 87–89. – 0,125 п. л.

11 *Возмилов, И. Д.* Развитие маркетингового комплекса применительно к управлению проектами в строительстве [Текст] / И. Д. Возмилов // Научный потенциал студенчества в XXI веке : материалы IV Междунар. науч. конф. студентов, аспирантов и молодых ученых : в 3 т. Ставрополь : СевКавГТУ, 2010. Т. 3. Экономика. С. 80–84. – 0,22 п. л.

12 *Возмилов, И. Д.* Маркетинговое управление строительными проектами как путь преодоления кризисных явлений в экономике РФ [Текст] / И. Д. Возмилов // Современные проблемы экономической науки : глобальный экономический кризис и пути его преодоления : материалы Междунар. науч. конф. Иркутск : Изд-во БГУЭП, 2010. С. 102–106. – 0,31 п. л.

13 *Возмилов, И. Д.* Маркетинговое управление проектами как инновационный подход в экономике России [Текст] / И. Д. Возмилов // Актуальные проблемы гуманитарных, юридических и экономических наук в современной России : материалы 2-й Всерос. очной и заоч. науч.-практ. конф. Кумертау, 2010. С. 58–59. – 0,1 п. л.

Подписано в печать 20.03.2012.  
Формат 60 × 84 <sup>1</sup>/<sub>16</sub>. Гарнитура «Таймс». Бумага офсетная.  
Печать плоская. Усл. печ. л. 1,43. Печ. л. 1,5.  
Заказ 485. Тираж 150 экз.

Отпечатано с готового оригинал-макета в подразделении оперативной полиграфии  
Уральского государственного экономического университета  
620144, г. Екатеринбург, ул. 8 Марта/Народной воли, 62/45







10<sup>2</sup>